

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА МИКРОУРОВНЕ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ: НЕОБХОДИМОСТЬ И ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Н.П. Аникеев

Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации,  
[Anikeenko-nata@mail.ru](mailto:Anikeenko-nata@mail.ru)

*Должная результативность процесса управления достигается лишь в том случае, если оно системное, комплексное, эластичное, открыто для изменений в окружающей среде. Поэтому только системная организация функционирования любого процесса или явления, учитывающая взаимосвязанное взаимодействие ее элементов как внутри самой системы, так и с учетом действия окружающей среды, в условиях риска и неопределенности может обеспечить их результативность. Все наиболее эффективные современные технологии управления (контроллинг, бюджетирование, система сбалансированных показателей) основаны на системном подходе. Однако, в отечественной экономической литературе отсутствует системное рассмотрение финансового планирования, учитывающее влияние каждой из его подсистем на эффективность планирования в целом. В силу этого, на наш взгляд, актуальной остается задача системного изучения финансового планирования как основной управленческой функции, что позволит повысить его эффективность путем реализации принципов системного подхода. Эффективность планирования во многом определяется уровнем организации системы планирования, которая, по мнению Ильина А.И. [3, с.61], включает следующие компоненты:*

- *плановый персонал, сформированный в организационную структуру;*
- *механизм планирования;*
- *процесс планирования, включающий обоснование, принятие и реализацию инвестиционных решений*
- *вспомогательные средства, обеспечивающие процесс планирования (методическое, техническое, информационное, программное, организационное и лингвистическое обеспечение).*

Каждый их элементов оказывает влияние на действенность финансового планирования как функции управления. Но *центральное и определяющее значение*, на наш взгляд, имеет *механизм планирования*, так как им определяется совокупность средств и методов, с помощью которых обосновываются и принимаются финансовые решения. В общем виде, как отмечает Ильин А.И. [3, с.70], в механизм планирования входят: аппарат выработки целей и задач, функции планирования, механизм обоснования плановых решений. Перечисленные компоненты механизма планирования должны быть обусловлены как элементы одной системы по следующей схеме: законы развития

производства, включая экономические законы, законы развития общества и т.п., порождают цели и задачи функционирования предприятия; цели и задачи определяют функции планирования, которые обуславливают соответствующие методы планирования. Это обеспечивает реализацию принципа эффективности планирования, который предполагает *приспособление финансовых планов к конкретной экономической ситуации* исходя из действующих условий и намечаемых в данный период задач, установленных приоритетов. Таким образом, риск и неопределенность, динамизм внешней среды как характеристики условий функционирования предприятий, должны найти свое отражение в используемых методах планирования. Как результат, механизм планирования деятельности предприятий должен содержать в своем арсенале методы принятия решений в условиях риска и неопределенности. Важной методологической особенностью планирования, на наш взгляд, становится *механизм адаптации планов организации к меняющимся внешним условиям развития*. Адаптивный характер планов предполагает, что они должны быть достаточно *гибкими, легко приспособляемыми к неожиданным изменениям внешних факторов, что достигается в рамках планирования посредством реализации принципов эластичности и гибкости его организации*. В отечественной литературе ряд авторов (Попов Е.М., Ильин А.И., Ткачук М.И. и др.) отмечают, что реализация этих принципов предполагает: наличие плановых резервов; наличие альтернативных вариантов плановых решений, которые могут быть введены в действие в случае необходимости; применение перекрывающегося планирования. Однако, на наш взгляд, перечисленные меры не в состоянии гарантировать сегодня гибкость и эластичность планирования. Их необходимо дополнить *механизмом моделирования плановых показателей под влиянием возможного изменения факторов внешней и внутренней среды, учетом фактора риска, применением скользящего планирования и максимальной реализацией системного подхода к процессу планирования как методологической основы стратегического планирования*. Анализ нормативно-технических и методических материалов по вопросам финансового планирования указывает на отсутствие соответствующих методик, что позволяет сделать вывод о несоответствии применяемого механизма планирования современным условиям хозяйствования и, как результат, низкой обоснованности принимаемых плановых решений и неэффективности планирования. Успех планирования во многом также определяется применяемой на предприятии *технологией планирования*, которая гарантирует *своевременность их составления и актуализации, высокую степень исполнения*. Технология планирования должна найти отражение в проектно-технической документации конкретных систем планирования, создаваемых на предприятиях и в организациях. Однако, как правило, *доскональная регламентация процессов планирования в организациях отсутствует, что ведет к низкому уровню его организации*. Именно поэтому зарубежная технология бюджетирования, которая предполагает четкую регламентацию процессов планирования, сегодня актуальна для внедрения.

На наш взгляд, специфика бюджетирования характеризуется:

- *непрерывным составлением, контролем, анализом исполнения и корректировкой бюджетов, что достигается посредством механизма скользящего планирования;*
- *соответствием системы бюджетов организационной структуре предприятия с целью закрепления ответственности за результаты планирования и достижения сопоставимости по всем видам деятельности и функциям управления, достигаемым путем планирования по центрам ответственности (это способствует усилению мотивации к выполнению плановых заданий и к более четкому их обоснованию в процессе планирования);*
- *согласованностью планирования (структурированностью системы бюджетов и интеграцией форм планирования), достигаемые путем взаимосвязи между системой показателей как самих бюджетов, так и отчетов их исполнения (это обеспечивает гибкость системы планов и целевую согласованность форм планирования);*
- *четкой регламентацией всей последовательности плановых работ начиная от их составления и заканчивая контролем за исполнением (обеспечивает оперативность планирования).*

За счет усиления обратной связи бюджетирование способствует повышению степени выполнения планов; за счет системности показателей бюджетов – обеспечивается целевая и содержательная интеграция, за счет финансовой структуры – создается финансовая модель управления, обеспечивается финансовая прозрачность организации, а также повышается мотивация сотрудников к выполнению плановых заданий; за счет четкой регламентации процессов планирования – повышается оперативность планирования и обеспечивается своевременная актуализация планов. Поэтому построение технологии финансового планирования на основе принципов и подходов бюджетирования, на наш взгляд, должно способствовать существенному повышению его эффективности.

*таблица*

Механизм и технология планирования, выступая составными частями системы планирования, должны быть взаимосвязаны и определяться методическим обеспечением. Однако, *анализ литературных источников, нормативно-технических и методических материалов по проблемам финансового планирования показывает, что имеющиеся разработки освещают лишь некоторые аспекты финансового планирования – показатели оценки эффективности финансовой деятельности, содержание и порядок разработки планов – и совершенно не затрагивает стратегию и тактику финансирования, оценку риска, неопределенности, критерии и алгоритмы принятия финансовых решений.* При этом, *многие передовые в научно-технологическом развитии предприятия широко применяют стратегическое планирование, так как его методологической основой являются системный и ситуационный подходы (разработка сценариев будущих ситуаций, экспертные оценки, методы имитационного и стохастического моделирования и др.). Эти подходы отличает гибкость, адаптивность, маневренность.* Тем не менее, его механизм в настоящее время *детально не проработан* и находится на уровне идеи, что делает его применение на практике сложным и проблематичным. Важным направлением в финансовом планировании также является *четкая взаимосвязь стратегического и операционного планирования*, так как стратегические преимущества обеспечиваются на оперативном уровне.

Четкое разделение стратегического, тактического планирования должно стать, на наш взгляд, *основой концепции финансового планирования.* Следует выделять две формы финансового планирования: *стратегическое* как основную и *тактическое* как его обеспечивающую, повысив степень детализации последней. На наш взгляд, классификацию форм планирования следует осуществлять комплексно по наиболее обобщающему признаку – в зависимости от функционально целевой направленности процесса управления – с указанием всех вытекающих (сопутствующих) признаков (табл.). Классификация, составленная таким образом, позволяет сформировать комплексное представление о финансовом планировании и сопоставлять различные формы планирования и интегрировать их.

Таким образом, принципы, которые, на наш взгляд, должны лечь *в основу организации системы финансового планирования*, следующие:

- *Адаптивный характер планов* к изменяющимся условиям хозяйствования;
- *Ориентация технологии финансового планирования на принципы и подходы бюджетирования;*
- *Использование механизма стратегического планирования* как в наибольшей степени соответствующей современным условиям хозяйствования формы планирования;
- *Четкое разграничение стратегического и оперативного планирования* в соответствии с их функционально-целевой направленностью;
- *Целевая интеграция* стратегического и оперативного планирования;
- *Использование комплексной классификации* форм финансового планирования.

#### ***Список использованных источников:***

1. Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: постановление Министерства экономики Респ. Беларусь от 31 авг. 2005 г., №158 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2005. – № 8 – С.18–60.
2. Бекетов, Н.В. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях / Н. В. Бекетов// Экономический анализ: теория и практика.– 2008.– № 5.– С.14-17.
3. Ильин, А.И. Планирование на предприятии: учеб. для вузов/А.И. Ильин.– Мн.: Новое знание, 2004.– 635 с.
4. Хан Дитгер Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем./ Дитгер Хан; под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича.– М.: Финансы и статистика, 1997.– 800 с.